Freddo Sacaro, *Sunday in the museum*

Plus de valeur au meilleur prix : la formule gagnante de la compétitivité

Soumis sur leurs marchés à des exigences croissantes de compétitivité, les clients de Capgemini savent bien qu'une informatique plus industrialisée leur est indispensable. Ils attendent donc des services délivrés en temps utile, à prix concurrentiels et de qualité. Fruit de multiples efforts de tous les instants, la compétitivité de Capgemini a franchi plusieurs étapes en 2012.

Né et longtemps resté artisanal, le service informatique s'industrialise à toute vitesse. Ses centres de production adoptent et adaptent ce qui fait la force des usines : chaînes et séries, spécialisation, méthodes, standardisation – et l'optimisation minutieuse et collective du Lean Management*. Ses pratiques, partagées, deviennent le nouveau terrain de collaboration entre les clients et Capgemini comme le démontre le partenariat avec Euroclear présenté dans ce volet consacré à la compétitivité.
S'il a longtemps suffi de transférer la production vers des pays à main-d'œuvre meilleur marché pour être compétitif, ce n'est plus le cas. L'offshore est nécessaire mais insuffisant : il s'agit aussi et surtout de faire progresser les méthodes de production, et Capgemini a fait dans ce domaine en 2012 plusieurs pas significatifs.
Enfin, les clients ne se contentent plus d'un parc applicatif à leur propre usage ; ils mettent nombre d'applications, généralement mobiles, à la disposition de leurs propres clients. La qualité des applications devient immédiatement visible et un facteur direct de compétitivité. C'est l'une des raisons qui expliquent le regain d'importance du test des logiciels – un domaine dans lequel Capgemini a renforcé sa position de leader incontesté.

Industrialisation et Lean Management : même combat !

L'objectif de Capgemini est de fournir ses services au meilleur rapport qualité-prix. L'offshore, pour lequel Capgemini est reconnu comme un précurseur, fut une première réponse. Aujourd'hui, le Groupe apporte de nouvelles solutions complémentaires. Pour rester compétitif, il a construit et développé un appareil de production mondial, organisé sur un mode industriel. Sa croissance tout comme sa profitabilité dépendent de sa capacité à produire des services à grande échelle destinés à de nombreux clients qui recherchent des services sur mesure.
Chaque projet, chaque centre de production fait l'objet d'une démarche permanente d'amélioration de la performance ; à chaque étape des prestations, un effort d'optimisation des coûts et des processus est engagé, la standardisation au bénéfice des clients accélérée.

*La méthode Lean a démarré dans les années 50 chez Toyota. Après s'être étendus à d'autres industries, les principes ont séduit le secteur des services il y a une dizaine d'années. Il s'agit de se concentrer sur l'identification de la valeur apportée au client et de réduire toute activité qui ne contribue pas à l'augmenter.

www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012/competitivite

EUROCLEAR-CAPGEMINI : UNE COLLABORATION EN CONFIANCE AUTOUR DE LA DÉMARCHE LEAN

D'après une conversation entre Anne Swaelus, directrice de l'excellence opérationnelle au sein de l'entité Application Development and Maintenance d'Euroclear, Marc de Rycke, responsable opérationnel ADM d'Euroclear, et Lambert Swillens de Capgemini, en charge des opérations pour le compte Euroclear.

Anne Swaelus et Marc de Rycke.

Euroclear, dont le siège social est en Belgique, est le leader mondial du règlement et de la livraison de titres après transactions sur les marchés financiers. Avec 18 autres implantations dans le monde (dont Singapour et Dubaï), son chiffre d'affaires a atteint 542 000 milliards d'euros en 2012 ; il correspond à la valeur cumulée des transactions sur titres réglées pour ses clients. Toujours en 2012, la valeur des actifs détenus pour le compte de ses clients s'élevait à 23 000 milliards d'euros (un montant jamais atteint auparavant), pour un nombre de transactions traitées dans l'année d'environ 160 millions.

Dans un marché aussi concurrentiel que celui d'Euroclear, il est essentiel de développer constamment de nouveaux services à valeur ajoutée. Pour cela, le système informatique est vital. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a décidé, il y a trois ans, de modifier sa stratégie de renouvellement informatique : elle est passée d'un remplacement en mode « big bang » des systèmes centraux à une évolution et une refonte progressives de sa palette d'applications. Et cela, tout en continuant à délivrer ses services, sans entraver leur qualité ni créer de risque dans un environnement lourdement réglementé et à caractère fortement systémique. Capgemini était déjà depuis huit ans l'un des trois prestataires de développement et maintenance d'Euroclear Bank, dans le cadre de projets visant à améliorer le niveau de satisfaction client. Mais en 2012, la relation entre les deux entreprises a évolué. Euroclear a retenu Capgemini comme « partenaire informatique privilégié » pour l'ensemble de ces mêmes activités. Son choix a porté sur la capacité du Groupe à disposer des capacités et des compétences pour réaliser de façon économique des pans entiers de sa feuille de route informatique.

Selon ce nouveau contrat d'outsourcing, Capgemini fournit des services de développement et maintenance informatiques sur les technologies Tandem, Mainframe et Windows, utilisées par Euroclear. Au total, quelque 150 collaborateurs de l'entité Services financiers du groupe Capgemini travaillent sur le contrat, en Belgique et en Inde (Hyderabad et Chennai). Cet accord de partenariat de cinq ans englobe tout le panorama informatique existant d'Euroclear, y compris ses grands programmes commerciaux et sa « vision informatique ».

Un partenariat Lean gagnant-gagnant

Les premiers pas d'Euroclear en faveur de la méthode Lean remontent à 2007. Appliquée dans les départements opérationnels d'Euroclear Bank, elle a donné quelques résultats remarquables. Il s'agissait de gagner en efficacité et en efficience tout en renforçant la satisfaction client et la productivité. En 2009, les principes Lean ont été étendus à l'informatique, avec des résultats probants sur la prévision, le déploiement, les standards et les méthodes. Comme l'indique le rapport annuel d'Euroclear, *« le système Lean donne aux salariés les moyens de s'approprier les améliorations quotidiennes des procédures et de rechercher de façon proactive des solutions souples capables de soutenir l'opérationnel »*.

Au cours de leur collaboration, les équipes d'Euroclear et de Capgemini ont eu l'occasion de comparer leurs pratiques respectives du Lean et de vérifier leur compatibilité. Une fois cette étape réalisée, Capgemini est rapidement passé à l'action afin d'établir une vraie collaboration, prélude au « partenariat privilégié » contractualisé en 2012.

Le Lean apporte des résultats tangibles chez Euroclear

Ce partenariat privilégié avec Capgemini a entraîné des réductions de coûts et des améliorations qualitatives dans le travail réalisé par l'équipe de développement et de maintenance d'Euroclear. Ces progrès ont pu être obtenus en associant des gains de productivité et le recours au modèle de production Rightshore® de Capgemini. Une réussite qui tient principalement à la communication ouverte et permanente établie entre les équipes d'Euroclear et de Capgemini. Par exemple :

- de brèves réunions quotidiennes et des tableaux numériques communs, afin de gérer les flux de production du projet et les indicateurs clés de performance des améliorations opérationnelles ;
- la résolution de la plupart des problèmes le jour même ;
- le recours à des sessions de résolution de problèmes pour parvenir à une vision commune de leur origine et de la manière de les régler ;
- un plan commun de gestion des capacités pour traiter les demandes et gagner en souplesse, par le biais d'échanges de compétences ;
- l'analyse des talents et l'identification des hommes clés ;
- des ateliers pluriannuels impliquant les principaux intervenants des deux entreprises afin d'analyser de façon structurée la « voix de l'utilisateur » ;
- dès le départ, la participation de Capgemini aux études de rentabilité des nouveaux projets ;
- un échange de procédures opérationnelles homogènes de façon à pousser la standardisation et l'efficacité des travaux communs.

Aujourd'hui, Euroclear et Capgemini sont tous deux convaincus des bénéfices du Lean et se sont entendus pour en appliquer les principes dans leur nouvelle relation contractuelle. Sans doute le meilleur moyen pour chacun de servir et satisfaire son client et de respecter ses obligations : Capgemini envers son client Euroclear, et Euroclear envers ses propres clients.

Les 3 500 collaborateurs d'Euroclear sont au service de plusieurs millions d'investisseurs et de 2 000 clients du secteur financier. Euroclear Bank, le dépositaire central international de titres du groupe, offre un point d'accès unique à des services post-marché dans 45 marchés de capitaux. Étant également une « single-purpose bank », Euroclear est habilitée à proposer certains services bancaires afin de faciliter le règlement et de permettre à ses clients d'optimiser leurs actifs. Elle détient EMXCo, le premier système de routage d'ordres pour les opérations de fonds d'investissement en Grande-Bretagne.

Lancement en 2012 des « Capgemini Lean Foundations 2.0 »

L'industrialisation va de pair avec les outils et les méthodes du Lean Management. Pour Capgemini, la démarche Lean ne se borne pas à l'utilisation d'un ensemble d'outils et de méthodologies destinés à réduire les coûts, lutter contre le gaspillage et améliorer l'efficacité opérationnelle. Au-delà, elle vise à atteindre l'excellence du service par l'amélioration continue. Ce sont déjà plus de 9 000 collaborateurs qui mettent en œuvre les outils Lean. Pour accélérer le déploiement du Lean, le Groupe a lancé, en 2012, les Capgemini Lean Foundations 2.0 – un ensemble de bonnes pratiques issues de deux années d'expérience du Lean au service de nos contrats d'outsourcing. Ces bonnes pratiques sont désormais appliquées aux domaines de la gestion d'applications (Applications Management) et de la gestion d'infrastructure (Infrastructure Management). Fort de cette dynamique, Capgemini va déployer dans toutes ses entités la « Lean Attitude », marquée par la volonté de résoudre immédiatement et sur place tout problème, par un souci de communication instantanée et par une volonté de coopération de tous les instants. L'intérêt de Lean est manifeste pour les équipes du Groupe et pour les clients qui bénéficient ainsi de l'amélioration continue de la qualité du travail. Mais les effets bénéfiques de Lean ne s'arrêtent pas là. Lorsque les équipes associent les collaborateurs du client et ceux de Capgemini, et qu'elles adoptent la méthode Lean, les effets de cette dernière sont démultipliés et instaurent un nouveau mode de coopération pour le plus grand bien de tous.

La standardisation au service de la transformation en Business Process Outsourcing

Le Global Process Model© (GPM©) est la solution novatrice de l'entité BPO pour la transformation des processus métiers d'une entreprise. Son principe est simple : un « mode d'emploi » permet de trouver les meilleures pratiques mondiales dans une base de données, et de les assembler pour le client en un processus spécifique cohérent, accompagné de son système opératoire.

GPM© est disponible en matière de comptabilité et de finance, avec une base de données de plus de 700 composants bien répertoriés avec sept niveaux de détail. Nos clients peuvent ainsi rapidement assembler, moduler et déployer leurs propres processus globaux – sur une base standardisée, de grande qualité et hautement compétitive grâce à une plateforme technologique standardisée, BPOpen©.

Expert Connect

MAMATHA UPADHYAYA, APPLICATION SERVICES ONE, INDE

« Expert en Big Data analytics, j'aide nos clients à concevoir comment l'exploitation de grands volumes de données (Big Data) permet de conforter toutes leurs actions commerciales. »

Profil Expert Connect :
http://www.capgemini.com/experts/business-analytics/mamatha-upadhyaya

La transformation des modèles de production

Pour assurer à ses clients une qualité accrue sans enfler les coûts, Capgemini a entrepris la transformation de ses principaux modèles de production selon trois axes : en créant des unités de production multiclients pour la gestion d'applications ; en privilégiant la facturation par service fourni et non plus sur le décompte des heures de travail pour les services d'infrastructure ; enfin en adoptant le partage des services pour la gestion de ses projets.

Unités de production multiclients : une approche industrielle, porteuse de valeur et d'innovation

Dans les industries traditionnelles, rationalisation de la fabrication et amélioration de la qualité vont de pair. D'abord spécialisées par produit, les chaînes de production sont devenues flexibles pour permettre la fabrication de plusieurs produits sur une seule d'entre elles.
C'est le même principe que Capgemini adopte pour la production et la gestion d'applications. Ainsi, le Groupe met en place des unités de production multiclients en Inde et au Maroc – pour adapter et déployer les progiciels tout comme pour élaborer et faire évoluer des solutions applicatives sur mesure. Cette organisation présente deux grands avantages : partager entre plusieurs contrats des compétences pointues ; et tirer pleinement parti des bénéfices de la standardisation – définitions communes, catalogues de services, outils et méthodes.
La diversité des ressources de l'unité de production crée aussi un milieu favorable à l'innovation – comme en témoignent, par exemple, les nouveaux tableaux de bord, mis à jour en temps réel et accessibles à la fois aux clients et aux collaborateurs.

Collaborateurs de Capgemini au Maroc.

Un nouveau modèle de gestion de la production des services d'infrastructure

LE MARCHÉ S'ORIENTE DÉSORMAIS VERS LA STANDARDISATION « SUR CATALOGUE » DES SERVICES D'INFRASTRUCTURE GRÂCE AUX PROGRÈS DES TECHNOLOGIES DU CLOUD

Grâce aux progrès des technologies du Cloud, le marché s'oriente désormais vers la standardisation « sur catalogue » des services d'infrastructure.
Jusqu'à maintenant, la gestion de la production, en matière d'infrastructure, se fondait encore pour une bonne part sur le nombre d'heures/personne fourni par jour ou par semaine. Pour harmoniser offre et mode de production, la gestion doit évoluer : sa nouvelle base est le service du catalogue, à l'unité, et le nombre produit par client. Ces changements en matière de gestion des services d'infrastructure ont été initiés en 2012 ; les centres offshore étant les plus importants, ils s'y sont attelés en priorité.

Alléger les chefs de projet de Capgemini des tâches internes

Pour mener à bien leur mission, les chefs de projet doivent faire face à un grand nombre d'exigences complexes. Ils doivent non seulement répondre aux besoins et attentes des clients et s'assurer de la réussite technique du projet, mais encore gérer tous les aspects administratifs et financiers de contrats souvent compliqués et portant sur des montants significatifs.

Pour réduire le temps qu'ils consacrent à ces aspects de gestion interne, Capgemini met à la disposition de ses chefs de projet un ensemble de services – partagés entre multiples projets et clients via les centres offshore en Inde et au Maroc : suivi de projet, reporting financier, gestion documentaire ou encore contrôles qualité. Grâce à ces outils, les chefs de projet disposent de davantage de temps pour mieux collaborer avec les équipes qui travaillent avec les clients et ainsi consacrer le maximum de leur énergie aux aspects techniques et humains – clés du succès de leur projet, et donc de leur client.

Rigueur des tests des logiciels et compétitivité

Les clients de Capgemini savent que leur compétitivité passe, plus que jamais, par le test rigoureux de leurs logiciels : le moindre défaut est repéré par les clients internautes, toute connexion perdue se traduit en perte de chiffre d'affaires, tout service défaillant sera commenté sur les réseaux sociaux. Les exigences en matière de tests ne cessent donc de grandir, et Capgemini, leader en la matière, se doit d'y répondre pour affirmer et consolider cette position très compétitive. En 2012, l'effort a porté sur l'industrialisation aussi bien de l'offre que de la production, et sur les outils d'analyse des parcs applicatifs de ses clients.

Création des Managed Testing Services

Soucieuses de regrouper leurs tests de logiciels, beaucoup d'entreprises et d'organisations souhaitent les confier à un seul prestataire capable de les gérer à l'échelle industrielle. Pour répondre à cette demande, Capgemini a créé ses Managed Testing Services (MTS) et leurs trois volets : One Team Project, One Testing Process et One Transformation.

LES TESTS DOIVENT COMMENCER TRÈS TÔT DANS LE CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DU LOGICIEL

Avec MTS, le Groupe ne se contente pas d'offrir une gestion et une production améliorées des tests existants. Il propose aussi aux clients d'intégrer tests et assurance qualité dans le cycle complet du développement logiciel – transformant ainsi le développement des applications. Dimension industrielle et capital intellectuel se rejoignent ici. En 2012, Capgemini et sa filiale Sogeti ont publié l'ouvrage *La Vision PointZERO®*, consacré aux méthodes et outils permettant de gérer les tests tout au long du cycle de vie des applications.

Ce livre préconise notamment l'approche « *shift-left* » (littéralement « déplacement à gauche », c'est-à-dire en amont de la chaîne de développement), selon laquelle les tests doivent commencer très tôt dans le cycle de développement du logiciel : plus elles sont détectées et éliminées tôt, moins coûteuses sont les erreurs.

Une production à l'échelle industrielle

Capgemini cherche en permanence à accroître la compétitivité de ses services de tests à travers une industrialisation poussée des centres Rightshore®. Dans ses unités de Test Factory et Managed Test Center, le Groupe a développé, sous les marques TMap™ (TestManagement Approach™) et TPI™ (Test Process Improvement™), des méthodes de tests à haute valeur ajoutée, reproductibles et réutilisables industriellement.

En matière de tests de logiciels, innovation et industrialisation vont de pair et permettent des progrès substantiels en termes d'automatisation des procédures, de sécurité, et de protection des données.

Les meilleurs outils d'analyse des logiciels applicatifs

La qualité des logiciels dépend de nombreux facteurs, et notamment de la manière dont ces logiciels sont testés. Pour calibrer leur effort de tests, les clients veulent savoir à quel niveau de qualité se situent leurs applications. Pour aider les entreprises à mesurer la qualité de leur portefeuille, Capgemini collabore de longue date avec CAST, leader mondial en analyse et mesure des logiciels. En 2012, cette collaboration a conduit à un accord de partenariat portant sur l'utilisation de sa technologie Application Intelligence. Elle effectue un audit exhaustif de la santé d'un portefeuille d'applications, ce qui permet d'identifier très tôt les risques et les vulnérabilités du système d'information.

« Après avoir travaillé un certain temps avec plusieurs analyseurs de code, Capgemini a choisi CAST, qui réalise l'analyse d'architecture avec des résultats beaucoup plus précis, explique Thierry Daumas, responsable de l'industrialisation des services chez Capgemini France. *Depuis 2007, CAST est ainsi devenu la "colonne vertébrale" de notre Application Intelligence Center. Son utilisation a été ensuite étendue à l'échelle mondiale pour garantir que tous nos clients peuvent tirer parti des normes de qualité logicielle les plus rigoureuses en développement et maintenance d'applications. »*

POUR AIDER LES ENTREPRISES À MESURER LA QUALITÉ DE LEUR PORTEFEUILLE D'APPLICATIONS, CAPGEMINI COLLABORE DE LONGUE DATE AVEC CAST, LEADER MONDIAL EN ANALYSE ET MESURE DES LOGICIELS

Déployée dans les centres de tests en Inde et au Maroc, cette plateforme contribue d'ores et déjà à la compétitivité des unités de production Application Management (AM). La collaboration avec CAST a également favorisé la signature de plusieurs contrats AM en 2012.

Expert Connect

CHRISTOPHE DELSAUX, SOGETI, FRANCE

« Expert en Business Cloud, je propose à nos clients des solutions Cloud qui leur procurent de vrais avantages commerciaux et je les aide à réaliser qu'au-delà d'une solution métier informatisée, le Cloud apporte une véritable modification dans leur façon de travailler. »

Profil Expert Connect :
http://www.capgemini.com/experts/business-cloud-infrastructure-management/christophe-delsaux